

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Un estudio de caso

Norberto Hugo Góngora, Cecilia Inés Nóbile y María Florencia Cicatelli
Universidad Nacional de La Plata (Argentina)

1. Propósito del estudio

El presente trabajo se enmarca en el proyecto acreditado por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) en el Programa de Incentivos denominado “Aproximación a la cultura y clima organizacional en Centros de Investigación de la UNLP”, el cual persigue los siguientes objetivos:

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional de un Instituto de Investigación de la UNLP.
- Exponer y aplicar la metodología desarrollada para analizar el clima de una organización.

2. Algunas conceptualizaciones sobre clima organizacional

Como primera aproximación podemos decir que el clima organizacional es la percepción de un conjunto de atributos de una organización, los cuales ejercen influencia sobre los comportamientos, el rendimiento y la satisfacción de los individuos.

Se trata de un constructo que habitualmente recibe distintas denominaciones, entre ellas clima organizacional, clima humano, clima psicológico e incluso, a veces, es usado en forma intercambiable con el concepto de cultura organizacional. Nosotros consideramos que el clima organizacional se encuentra íntimamente relacionado con la cultura siendo una de las manifestaciones de ella, pero de ningún modo podemos asemejarlos.

Utilizando un recurso metafórico podemos decir que el clima es la “sensación térmica” de una organización, las percepciones o sensaciones de los individuos sobre su “estar” en ella. También podríamos decir que es el estado de ánimo de la organización, mientras que la cultura al tener más permanencia y estabilidad podría asemejarse a la personalidad.

Algunos autores, como Chiavenato (1), definen este concepto como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento. Esta idea es compartida por Gonçalves (2), quien lo establece como un fenómeno que incluye factores del sistema organizacional y tendencias motivacionales que inciden sobre el comportamiento de las personas, y por lo tanto sobre la organización (por ejemplo sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Teniendo en cuenta que el clima integra un conjunto de variables, Likert (3) desarrolló una teoría para el análisis y diagnóstico de los sistemas organizacionales, la cual permite describir los distintos climas existentes a partir de la identificación de variables causales, intermedias y finales.

Las causales son variables independientes que pueden ser modificadas por los miembros de la organización. Incluyen la estructura de la organización, las normas, reglas, etcétera. Las intermedias son las constituyentes de los procesos organizacionales. Incluyen la motivación, las actitudes, la comunicación, la toma de decisiones, etcétera. Las variables finales reflejan los resultados obtenidos por la organización, resultando del efecto conjunto de los dos tipos de variables anteriores. Incluyen la productividad, las ganancias, las pérdidas, etcétera.

Como síntesis, debe destacarse que el clima organizacional es un constructo y no un concepto que puede ser inferido y descrito a partir de la observación de sucesos objetivos. Los constructos son abstracciones que existen en la mente de los individuos pero que carecen de una realidad objetiva, por ende, no pueden ser observados. Existen porque se infieren a partir de resultados de fenómenos observables. Entonces, hay que entenderlo como un espacio en el que diversos elementos interactúan de modo que dan sentido a su consideración singular, precisando de un contexto teórico para ser comprendido. El problema es determinar cómo está compuesto este constructo y la importancia de cada uno de los factores componentes.

En la literatura hay acuerdo sobre la influencia del clima en las actitudes y comportamientos y, por ende, en la satisfacción de los individuos, pero no existe tal consenso sobre las variables que lo definen o componen. En este sentido, se han identificado tres formas diferentes de investigación sobre el fenómeno clima que dan lugar a tres acepciones distintas:

- **Enfoque objetivo:** se suele denominar medida múltiple de los atributos organizacionales y postula que los factores determinantes del clima son producto de un diseño proyectado o deliberado. Lo considera como un conjunto de características que describen a una organización y brindan un marco de referencia objetivo y con cierta estabilidad en el tiempo que influye en el comportamiento de los individuos. El clima se asimila a un agrupamiento objetivo de atributos físicos organizacionales. Entonces la metodología de investigación se basa en medir ciertos componentes como el tamaño, la estructura, el tipo de liderazgo, la complejidad de los sistemas.
- **Enfoque subjetivo:** denominado por ciertos autores como medida perceptiva de los atributos individuales, define al clima como un elemento o atributo individual relacionado con los particulares valores y motivos de los individuos más que con las características de la organización. Así el clima se vuelve función de las características personales. Esta idea implica que el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que ésta le puede satisfacer. Por ello, el clima no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme porque cambia en función del humor de los individuos a los que se refiere. Esta definición es poco usada en las investigaciones.
- **Enfoque integral:** los enfoques más recientes integran las dos perspectivas anteriores, es decir, los aspectos estructurales y los subjetivos. Se lo denomina “medida perceptiva de los atributos organizacionales”. Desde esta perspectiva dentro del clima se reconoce la influencia de los factores estructurales intervinientes, tales como la estructura orgánica, el

liderazgo, la asignación de tareas, el tamaño, pero remarcando que estos son seleccionados, modificados, “tamizados” por una estimación global que hace el individuo. Las variables de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones que definen el clima. Por ello podemos decir que la percepción del clima es función de las características del individuo que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos. Es la definición más usada por los investigadores.

Por todo lo visto anteriormente podemos afirmar que el clima organizacional es **multidimensional** porque es el resultado de la compleja interacción entre múltiples variables o dimensiones. Asimismo, es un proceso dinámico aunque tiene permanencia.

Como establecimos anteriormente, existe consenso en que el clima condiciona el comportamiento de los individuos dentro de la organización, a pesar de que es difícil determinar qué variables son las que más influyen.

El individuo aparece como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización, el cual afecta su comportamiento. Éste, tal como establece Lewin (4), no depende solamente de su personalidad sino también de la forma en la que percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Por ejemplo, si un empleado ve el clima como amenazante adoptará comportamientos de defensa.

Hay que tener en cuenta en el análisis del clima que hay variables que producen efectos transitorios –tales como cambio de horario momentáneo, mudanza temporal, jefe transitorio– y otras, efectos prolongados, como podría ser la remodelación de una oficina, la instalación de un nuevo sistema o una promoción.

Tal como comentamos inicialmente el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que se encontrará satisfecho. Asimismo, un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo.

En general resulta de interés estudiar el clima de una organizacional para poder evaluar las posibles fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que podrían impactar negativamente en la organización como así también para poder seguir de cerca el desarrollo de una organización y prever los problemas que pudieran surgir. Asimismo, al momento de implementar un proceso de cambio, el estudio del clima puede indicar los elementos específicos sobre los cuales intervenir.

Hay que establecer que en una misma organización puede haber climas diferentes, existiendo tantos microclimas como áreas, departamentos o grupos existan. Podríamos decir que el clima global de una organización es el resultante de los microclimas que la componen. Sería la media de los climas de todas las áreas.

Existen variables que influyen en la percepción del clima, como por ejemplo la posición jerárquica. Hay investigaciones que establecen que existe una tendencia a percibir más

favorablemente el clima organizacional por parte del personal directivo en comparación con las percepciones de los empleados, cuestión justificada posiblemente por estar más implicados con la organización. También se cree que la formación profesional, la edad y el estrato social pueden influir en la percepción del clima.

Surge como muy relevante la figura del líder en la conformación del clima y su consecuencia en la satisfacción y rendimiento en el trabajo.

3. Metodología

Para la realización del estudio correspondiente al proyecto ya mencionado, se aplicaron técnicas de recolección de datos que permitieron combinar el abordaje cuantitativo y cualitativo. En este sentido, se utilizaron las siguientes técnicas de obtención de datos:

- Revisión bibliográfica para conocer el estado del arte sobre el concepto de clima organizacional.
- Análisis de documentos del Centro de Investigación referidos a su historia, líneas de investigación, estructura, etcétera.
- Observación participante para lograr un conocimiento general de las instalaciones del Centro de Investigación.
- Encuestas para posibilitar una aproximación cuantitativa.

Como se expresó anteriormente el clima es un constructo y, por ende, multidimensional. Esto implica que para su medición se deban incluir distintas variables o dimensiones que permitan intentar aproximarlos del modo más preciso posible. Además, significa que esa aproximación depende de las descripciones que cada integrante realice, por lo que la elección de la muestra sobre la que se tomarán los datos es muy importante.

A los fines de esta investigación, se ha empleado un cuestionario elaborado por el Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP) de la Universidad de Buenos Aires y modificado y adaptado por el equipo de investigación del que los autores forman parte, cuya confiabilidad ha sido probada en otros proyectos (5) y ha sido el resultado de una extensa revisión bibliográfica.

Este instrumento de relevamiento es estandarizado y estructurado y ha sido respondido individualmente por el personal del Instituto de Investigación. Está compuesto por preguntas cerradas, una abierta al final del documento y algunas de control tales como edad, sexo, nivel de estudios alcanzados, categoría de investigación a la que pertenece (si pertenece a más de una categorización), área o línea de investigación en la que desarrolla sus tareas, etcétera.

El mencionado cuestionario comprende las dimensiones siguientes, para las que se han desarrollado bloques de preguntas, alcanzando un total de sesenta y dos.

- El grado de satisfacción general en el trabajo en esa organización.
- Estructura de la organización: comprende la existencia o no de reglamentos, normas internas y exigencias impuestas por la organización formal, el estilo de autoridad, el ambiente físico, etcétera.

- Comunicaciones: refiere a la forma y los estilos comunicacionales preferidos dentro de la organización.
- Recompensas: incluye tanto el sistema de remuneraciones monetarias como otro tipo de recompensas que la organización ofrece a sus miembros, tales como la promoción y los ascensos, la posibilidad de “hacer carrera”, la capacitación, etcétera. Se indaga sobre la relación existente entre tarea y remuneración.
- Relaciones Humanas: comprende el grado en que se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad hacia el interior del grupo u organización, o bien dificultades/conflictos derivados de rivalidades y competencia personal o grupal.
- Autonomía/responsabilidad: relativo al grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual en sus cargos, asumiendo riesgos y tomando decisiones.
- Organización y valores: comprende el sistema de valores que la organización sustenta y guían su acción para con sus empleados y clientes/usuarios.
- El jefe: incluye la percepción del estilo de liderazgo de los jefes inmediatos por parte de los empleados, al grado en que los jefes evalúan y reconocen el trabajo de sus empleados y realizan devoluciones sobre los trabajos realizados.

Si bien la mejor alternativa para describir el clima de una organización es relevar las opiniones de todos sus miembros, a los fines prácticos suele calcularse una muestra representativa del total de la población bajo análisis. En el caso específico que nos convoca, por las particularidades de la labor de un investigador y en especial en este Instituto en el que suele hacerse trabajo de campo en zonas alejadas de las ciudades, la muestra tomada resulta ser casual, es decir, está compuesta por el personal que se encontraba en su lugar de trabajo durante la semana de relevamiento.

Asimismo, es importante aclarar que en el presente trabajo se tomaron solamente los datos cuantitativos para la descripción del clima organizacional del Instituto mencionado.

4. Breve descripción de la unidad de análisis

El Instituto analizado, dedicado a la investigación de las aguas continentales, tiene una antigüedad de más de 40 años, y desde su fundación perteneció a la Universidad Nacional de La Plata. Funciona hace más de 35 años dentro del sistema de institutos del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), manteniendo así una doble dependencia: UNLP-CONICET.

La transferencia de los resultados está orientada a proveer bases para el mantenimiento de la calidad y la biodiversidad de los ambientes acuáticos así como también para un aprovechamiento sustentable. Gran parte de las actividades incluye la identificación, diagnóstico y prescripción de soluciones efectivas a problemas en los ambientes acuáticos.

Cuenta con 20 investigadores, 16 profesionales y técnicos pertenecientes a la Carrera de Personal de Apoyo del CONICET, 18 becarios que pertenecen al CONICET, a la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires y a la Universidad Nacional de

La Plata y 12 pasantes nacionales e internacionales. Tiene además 5 investigadores asociados de diferentes Universidades del Exterior.

Este Instituto ha formado un gran número de recursos humanos habiéndose defendido en él más de 40 tesis doctorales y contando con una producción científica de más de 900 trabajos de investigación publicados en revistas nacionales e internacionales con referato.

5. Resultados y conclusiones

5.1. Análisis de la muestra

En total se relevaron 31 encuestas, lo que representa un 57% del personal permanente del Instituto. Las características generales de los encuestados se detallan a continuación:

- Del total de los encuestados, 14 pertenecen al sexo masculino, 17 al femenino y 1 no contestó.
- En cuanto a las edades, la mayoría se encuentra entre los 51 y 60 años (11 casos), luego entre 31 y 40 años (9 casos), 7 poseen 30 años o menos, 2 se encuentran en la franja de 41 a 50 años y 2 tienen 61 años o más.
- Del total de los encuestados, 26 se encuentran categorizados en el CONICET, según se muestra en el cuadro A.

Cuadro A: Categorías CONICET de los integrantes del Instituto

Categoría CONICET	Casos en el Instituto
Personal de Apoyo	9
Investigador Asistente	5
Becarios de Formación Doctoral	5
Investigador Independiente	4
Becario de Formación Posdoctoral	1
Investigador Principal	1
Investigador Adjunto	1

- Del total de los encuestados 14 se encuentran categorizados en el Programa Nacional de Incentivos, según se detalla en el Cuadro B.

Cuadro B: Categorías según el Programa de Incentivos

Categoría Programa de Incentivos	Casos en el Instituto
I	4
II	1
III	2
IV	7
V	0

- Se detectaron 9 áreas o líneas de investigación, a las que pertenecen 21 encuestados. De los restantes, 2 desarrollan tareas en el área Administrativa, 1 en la Biblioteca y 7 no contestaron.

5.2. Descripción del clima organizacional

Si bien un análisis detallado incluye la descripción de cada una de las dimensiones, con el fin de brindar una síntesis del estudio, se expondrán las conclusiones de manera integrada, abordando el clima organizacional como un todo.

Por lo tanto, a continuación, se describe el clima organizacional a partir del análisis de todos los aspectos sin agruparlos por dimensión y ordenados según el valor índice de cada uno, de manera tal de detectar aquellos aspectos que contribuyen a la satisfacción o insatisfacción de los miembros de esta organización.

Analizando en forma agregada todas las dimensiones, los aspectos que más alto puntuaron (por arriba de 4) son la no existencia de conflictos que pudiera dificultar la realización del trabajo, el hecho de recibir la remuneración en término según los plazos legales y la igualdad de posibilidades de desarrollo entre hombres y mujeres percibida por los miembros del Instituto. Asimismo, los consultados destacan conocer claramente los objetivos de su trabajo y las actividades que son de su responsabilidad, no trabajar bajo presión, la existencia de una comunicación adecuada con pares para el desarrollo del trabajo y tener una percepción clara de los puestos a los que se debe ir ascendiendo para hacer carrera en la organización bajo análisis. Le siguen en orden de importancia nuevamente aspectos relativos a la satisfacción con la comunicación con pares y superiores, la autonomía para organizar el propio trabajo y la buena relación con subordinados. Otro aspecto destacado es el hecho de que los miembros del Instituto declaran que no sólo les interesa el sueldo, que se encuentran satisfechos con la tarea que realizan y el respeto que el jefe inmediato muestra a sus colaboradores.

Algunas de las dimensiones que también fueron calificadas con puntaje alto, pero menor a 4, se refieren a que la cantidad de horas de trabajo en el Instituto permite mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal, a que el jefe inmediato alcanza resultados para la organización, delega tareas y responsabilidades en sus colaboradores y que no existe temor a expresar desacuerdos con el jefe. Asimismo, se establece que no se realiza gran cantidad de pasos o tareas inútiles en el trabajo diario y el adecuado acceso a la información necesaria para trabajar. Seguidamente los encuestados destacan conocer cómo contribuye su tarea al fin de la organización y expresan no conocer muchas personas dentro de la organización que quisieran irse de la misma.

Las cuestiones que surgen en las últimas posiciones, alcanzando valores por debajo del promedio (3 puntos) son la no existencia de canales de expresión de las necesidades del personal, la falta de compromiso social del instituto para con la comunidad, la ausencia de sentimientos que indiquen que los miembros de la organización se sienten parte de un

verdadero grupo, la percepción de que la remuneración no es del todo adecuada en comparación con otras organizaciones y la falta de colaboración y ayuda mutua entre las distintas áreas de la organización.

Con un poco más de distancia y con valores cercanos al promedio surge la falta de devolución periódica sobre el desempeño, la falta de comunicación clara por parte de las autoridades sobre los objetivos y resultados que se van alcanzando y la sensación de algunos miembros del Instituto de que los ascensos no son otorgados en función del mérito y desempeño.

Esto pareciera sugerir la existencia de cierto grado de competencia, falta de colaboración o al menos poco intercambio de información entre las áreas en que está dividido el Instituto. En cuanto al compromiso con la comunidad, cabría preguntarse si los encuestados piensan que es un aspecto que debe mejorarse porque puede estar afectando negativamente el clima, o bien si constituye un factor que les resulta indiferente.

Como conclusión del análisis de los datos relevados, puede decirse que en este Instituto de investigación se percibe un clima organizacional armónico y funcional, en el cual los miembros expresan un alto grado de satisfacción por trabajar en él, tanto en lo referido a sus tareas, a la comunicación entre pares, y a la relación con ellos y sus superiores, como así también respecto a la posibilidad de equilibrar su vida personal y laboral que este tipo de trabajo permite. Algunos factores que podrían abonar esta conclusión podrían ser, por un lado el tamaño relativamente pequeño de esta organización, lo cual favorece la interacción y comunicación fluida entre miembros; y, por otro, la forma de trabajo característica de una organización dedicada a la investigación, como es el agrupamiento de sus miembros por proyecto. Esta última característica parecería generar, con el paso del tiempo, cierto aislamiento entre estos grupos o áreas de trabajo, surgiendo una aparente competencia por el reconocimiento, los recursos y la información.

5.3. Conclusión

A través de la metodología empleada puede obtenerse una descripción completa y confiable del clima de una organización. Utilizar un Enfoque Integral, es decir, analizar y relacionar datos objetivos y subjetivos permite obtener una visión más clara y realista de aquellos atributos que influyen en la satisfacción de las personas que trabajan en una organización y, por ende, en su comportamiento.

Notas

(1) Chiavenato, 1999.

(2) Gonçalves, 1997.

(3) Likert, 1961, 1967, 1974, citado por Brunet, 1987, p. 28.

(4) Lewin K. 1951, citado por Brunet, 1987, p. 11.

(5) Para probar este cuestionario y otros que se emplearon para desarrollar las tareas del proyecto se utilizó una prueba piloto que se describe en el artículo "Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y la cultura organizacional de un Hospital Público de la Provincia de Buenos Aires" del libro *Investigaciones Sobre Estado y*

Políticas Públicas: El Estado después de los 90, de Gustavo Blutman (Coord.), Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2009.

Referencias

BRUNET, Luc (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*, Editorial Trillas, México.

BLUTMAN, G. (Coord.), (2009), *Investigaciones Sobre Estado y Políticas Públicas: El Estado después de los 90*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires.

CHIAVENATO, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (2da. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw – Hill.

GILLI, Juan José (2000). *Diseño de estructuras*. Editorial Docencia, Buenos Aires.

GONÇALVES, A. (1997). "Dimensiones del clima organizacional". [En línea]. Disponible en: <http://www.sociedadlatinoamericana/climaorganizacional/2.htm>.

RODRÍGUEZ, Darío (2005). "Diagnóstico del clima organizacional" pp. 159 - 177, en *Diagnóstico organizacional*. México D.F. Alfaomega.

8 – Anexo de Tablas

Tabla 1

				1	2	3	4	5	6	7
	SATISFACCIÓN	Promedio	Jerarquía	Totalmente insatisfecho	Parcialmente insatisfecho	Parcialmente satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	Suma Insatisfacción (1+2)	Suma Satisfacción (4+5+6)
1	En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy	3,935		0,00	3,23	19,35	58,06	19,35	3,23	96,76
2	Con la comunicación que tengo con mis pares y superiores estoy	4,065	1	0,00	6,45	19,35	35,48	38,71	6,45	93,54
3	Con las posibilidades de desarrollo estoy	3,484	5	3,23	12,90	29,03	41,94	12,90	16,13	83,87
4	Con la relación con mis subordinados estoy	4,038	2	0,00	3,85	7,69	69,23	19,23	3,85	96,15
5	Con la tarea que realizo estoy	4,032	3	0,00	6,45	12,90	51,61	29,03	6,45	93,54
6	Con las oportunidades de capacitación que tuve hasta ahora	3,613	4	12,90	3,23	12,90	51,61	19,35	16,13	83,86
	SATISFACCIÓN	3,846		52,24		547,72				

Tabla 2

ESTRUCTURA		Promedio	Jerarquía	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Suma en desacuerdo (1+2)	Suma de acuerdo (3+4+5)
7	En esta organización las normas y reglas existentes facilitan los procesos de trabajo	3,226	9	3,23	16,13	38,71	38,71	3,23	19,36	80,65
8	En esta organización las actividades están bien definidas	3,516	8	0,00	12,90	25,81	58,06	3,23	12,90	87,10
9	Conozco claramente los objetivos de mi trabajo y las actividades que son de mi responsabilidad	4,300	1	0,00	3,33	3,33	53,33	40,00	3,33	96,66
10	En mi trabajo diario realizo muchos pasos/ tareas inútiles que me han sido indicadas y que podrían ser evitadas, sin alterar el resultado final.	3,871	5	6,45	9,68	19,35	19,35	45,16	16,13	83,86
11	Conozco cómo contribuye mi tarea al fin de la organización	3,867	6	3,33	3,33	13,33	63,33	16,67	6,66	93,33
12	Dispongo de los medios y del espacio físico para realizar un trabajo de buena calidad	3,677	7	0,00	12,90	29,03	35,48	22,58	12,90	87,09
13	Tengo acceso a la información que necesito para trabajar	3,871	5	0,00	9,68	16,13	51,61	22,58	9,68	90,32
14	La cantidad de horas de trabajo me permiten mantener un equilibrio entre mi vida laboral y mi vida personal	3,968	3	0,00	3,23	22,58	48,39	25,81	3,23	96,78
15	En mi sector no se trabaja bajo presión	4,129	2	0,00	9,68	16,13	25,81	48,39	9,68	90,33
ESTRUCTURA		3,825		93,87		806,12				

Tabla 3

COMUNICACIÓN		Promedio	Jerarquía	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Suma en desacuerdo	Suma de acuerdo
16	La comunicación que tengo con mis pares es adecuada para el desarrollo del trabajo	4,129	1	0,00	3,23	6,45	64,52	25,81	3,23	96,78
17	La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna	3,710	2	0,00	9,68	25,81	48,39	16,13	9,68	90,33
18	Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización	3,032	4	6,45	29,03	25,81	32,26	6,45	35,48	64,52
19	Me entero de lo importante que sucede en la organización a través de "radio pasillo"	3,419	3	6,45	22,58	16,13	32,26	22,58	29,03	70,97
20	Existen canales de expresión de las necesidades del personal	2,600	5	23,33	30,00	13,33	30,00	3,33	53,33	46,66
COMUNICACIÓN		3,378		130,75		369,26				

Tabla 4

	RECOMPENSA	Promedio	Jerarquía	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Suma en desacuerdo	Suma de acuerdo
21	En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño	3,103	10	6,90	24,14	24,14	41,38	3,45	31,04	68,97
22	Comparando con organizaciones similares, esta organización me ofrece una mayor estabilidad laboral	3,200	9	6,67	16,67	33,33	36,67	6,67	23,34	76,67
23	Comparando con organizaciones similares, la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada	2,900	11	13,33	23,33	26,67	33,33	3,33	36,66	63,33
24	En esta organización siempre percibo la remuneración en término (según los plazos establecidos legalmente)	4,548	1	0,00	0,00	0,00	45,16	54,84	0,00	100,00
25	La organización me otorga beneficios no monetarios (obra social, días por examen, licencias, etc.) adecuados	3,839	5	9,68	3,23	9,68	48,39	29,03	12,91	87,10
26	Con la tarea que realizo en la organización me siento útil y motivado	3,710	6	0,00	9,68	22,58	54,84	12,90	9,68	90,32
27	En general la capacitación recibida es oportuna y útil para mi trabajo	3,355	7	12,90	9,68	22,58	38,71	16,13	22,58	77,42
28	A los miembros de esta organización no solo les interesa el sueldo	4,033	4	0,00	3,33	23,33	40,00	33,33	3,33	96,66
29	En la organización hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de desarrollo	4,323	2	0,00	0,00	6,45	54,84	38,71	0,00	100,00
30	Me siento valorado y reconocido por la organización	3,267	8	3,33	16,67	36,67	36,67	6,67	20,00	80,01
31	Tengo una percepción clara de los puestos a los que debo ir ascendiendo en el futuro para hacer carrera en esta organización	4,129	3	0,00	3,23	12,90	51,61	32,26	3,23	96,77
	RECOMPENSA	3,673		162,77		937,25				

Tabla 5

	RELACIONES HUMANAS	Promedio	Jerarquía	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Suma en desacuerdo	Suma de acuerdo
32	Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	2,903	4	9,68	29,03	25,81	32,26	3,23	38,71	61,30
33	En mi área trabajamos en equipo y nos ayudamos para sacar adelante el trabajo	3,893	3	6,45	9,68	6,45	48,39	29,03	16,13	83,87
34	El nivel de conflicto que existe en mi área no dificulta la realización del trabajo	4,645	1	0,00	3,23	3,23	19,35	74,19	3,23	96,77
35	No existe desconfianza entre empleados y superiores	3,839	3	0,00	12,90	22,58	32,26	32,26	12,90	87,10
36	En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo	2,867	5	10,00	23,33	46,67	10,00	10,00	33,33	66,67
	RELACIONES HUMANAS	3,618		104,30		395,71				

Tabla 6

	AUTONOMÍA	Promedio	Jerarquía	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Suma en desacuerdo	Suma de acuerdo
37	En mi organización no existe temor a expresar desacuerdos con los jefes	3,903	2	6,45	3,23	29,03	16,13	45,16	9,68	90,32
38	Poseo autonomía para decidir cómo organizar mi trabajo	4,065	1	3,23	3,23	9,68	51,61	32,26	6,46	93,55
39	Uno de los problemas con que me encuentro en esta organización es la falta de iniciativa de la gente	3,484	3	3,23	9,68	41,94	25,81	19,35	12,91	87,10
	AUTONOMÍA	3,817		29,05		270,97				

Tabla 7

ORGANIZACIÓN Y VALORES		Promedio	Jerarquía	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Suma en desacuerdo	Suma de acuerdo
40	En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	3,561	6	3,23	12,90	25,81	45,16	12,90	16,13	83,87
41	En la organización el comportamiento frente a los usuarios / clientes / ciudadanos es guiado por la ética	3,581	5	3,23	12,90	22,58	45,16	16,13	16,13	83,87
42	En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética	3,467	8	6,67	13,33	20,00	46,67	13,33	20,00	80,00
43	En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la ética	3,581	5	3,23	12,90	22,58	45,16	16,13	16,13	83,87
44	La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad	2,800	10	13,33	20,00	43,33	20,00	3,33	33,33	66,66
45	Los usuarios/ clientes /ciudadanos tienen una buena opinión de los servicios / productos de la organización	3,346	9	3,85	15,38	23,08	57,69	0,00	19,23	80,77
46	Recomendaría a un amigo entrar a trabajar en esta organización	3,613	3	9,68	0,00	22,58	54,84	12,90	9,68	90,32
47	Muchas personas que conozco aquí no quisieran irse de la organización	3,857	1	3,57	10,71	10,71	46,43	28,57	14,28	85,71
48	Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización	3,710	2	3,23	6,45	16,13	64,52	9,68	9,68	90,33
49	Trabajar en esta organización me prestigia en el mercado laboral	3,500	7	0,00	16,67	26,67	46,67	10,00	16,67	83,34
ORGANIZACIÓN Y VALORES		3,497		171,26		828,74				

Tabla 8

	MI JEFE	Promedio	Jerarquía	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Suma en desacuerdo	Suma de acuerdo
50	Mi jefe inmediato tiene claro el rumbo de los servicios / productos que ofrece la organización	3,448	10	3,45	6,90	13,79	37,93	37,93	10,35	89,65
51	Mi jefe inmediato es altamente imaginativo, sugiere formas alternativas de hacer las cosas	3,400	11	13,33	10,00	20,00	36,67	20,00	23,33	76,67
52	Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	3,690	6	6,90	13,79	10,34	41,38	27,59	20,69	79,31
53	Mi jefe inmediato muestra respeto con sus colaboradores	4,000	1	0,00	6,67	20,00	40,00	33,33	6,67	93,33
54	Mi jefe inmediato me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar mi desempeño	3,552	7	10,34	13,79	17,24	27,59	31,03	24,13	75,86
55	Mi jefe inmediato delega tareas y responsabilidades (por ejemplo: me permite tomar decisiones en mi trabajo diario)	3,900	3	6,67	10,00	6,67	40,00	36,67	16,67	83,34
56	Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	3,700	5	10,00	6,67	23,33	23,33	36,67	16,67	83,33
57	Mi jefe inmediato me da una devolución sobre mi desempeño periódicamente	3,000	12	20,00	16,67	20,00	30,00	13,33	36,67	63,33
58	Mi jefe inmediato reconoce los logros que alcanzo con mi trabajo	3,467	9	13,33	10,00	16,67	36,67	23,33	23,33	76,67
59	Mi jefe inmediato consigue resultados para la organización (eficiencia, satisfacción de ciudadanos, etc.)	3,929	2	3,57	7,14	14,29	42,86	32,14	10,71	89,29
60	Mi jefe inmediato logra desarrollar a sus colaboradores	3,793	4	3,45	6,90	27,59	31,03	31,03	10,35	89,65
61	Recibo directivas claras y precisas de mi jefe inmediato sobre lo que se espera de mí	3,517	8	6,90	10,34	24,14	41,38	17,24	17,24	82,76
	MI JEFE GENERAL	3,616								
62	En relación con mi jefe directo me siento totalmente satisfecho	3,655		3,45	10,34	31,03	27,59	27,59	13,79	86,21
	MI JEFE			189,22		810,78				